IPA

Bestyrelses analyse

Version 20240511

Indhold

Indledning 3
Teamets Grundlov – Fælles forståelse før fælles fremdrift 4
Bestyrelsesanalyse målinger 6
Evnen til at skabe idéer og fornyelse 8
Evnen til at støtte og udvikle hinanden 10
Evnen til at handle og eksekvere 12
Evnen til at styre og planlægge 14
Psykologisk tryghed – Vi (fællesskab) 16
Psykologisk tryghed – Jeg (individuel anerkendelse) 18
Konklusion – Bestyrelsen som samarbejdsrum og strategisk kraftcenter 20

Indledning

Bestyrelsens vigtigste opgave er at sikre virksomhedens overordnede retning, bæredygtighed og udviklingskraft. Men det arbejde er kun så stærkt som det fællesskab, det udspringer fra. En god bestyrelse er ikke bare en samling kompetente individer – det er et team med fælles formål, tydelige roller og evne til at udfordre, støtte og skabe retning sammen.

Bestyrelsesanalysen er udviklet for at skabe et fælles billede af, hvordan samarbejdet i bestyrelsen fungerer. Den undersøger både den strategiske rolle, beslutningskraft, idéudvikling og det relationelle samarbejde i bestyrelsen. Den bygger på grundtanken om, at stærkt samarbejde er et resultat af både *struktur* og *relationer* – og at begge dele skal være til stede for at skabe effekt.

Hvorfor måle samarbejdet i bestyrelsen?

Med denne analyse får bestyrelsen:

- Et fælles sprog om, hvad godt samarbejde er
- Indsigt i, hvordan medlemmerne oplever samarbejdet – hver for sig og samlet
- Mulighed for at tage en kvalificeret drøftelse om styrker, svagheder og udviklingspunkter
- Konkrete data og input til at justere samarbejdsform, struktur og retning

Temaerne i analysen

Analysen bygger på syv temaer, som hver undersøges gennem fem spørgsmål. De første fem temaer omhandler bestyrelsens funktionelle og strategiske rolle. De sidste to temaer måler *psykologisk tryghed* – både som fællesskab og individuel oplevelse.

Teamets Grundlov – Fælles forståelse før fælles fremdrift

Et stærkt samarbejde opstår ikke af sig selv – heller ikke i en bestyrelse. For at opnå kvalitet i samtaler, beslutninger og strategisk retning, kræver det, at der er en fælles forståelse af, hvad det vil sige at være et team. I mange bestyrelser starter man med opgaven – men springer over spørgsmålet om fundamentet. Det skaber risiko for misforståelser, konfliktskyhed og manglende ejerskab. Derfor arbejder vi med *Teamets Grundlov* som en fælles referenceramme.

Teamets Grundlov består af to dimensioner: **"Teamet i mig"** og **"Mig i teamet"**. Den første handler om den kollektive bevidsthed – det fælles ansvar, de fælles værdier og opfattelsen af, at vi er stærkest sammen. Den anden handler om individets erkendelse og ansvar i helheden – at kende sig selv, respektere forskellighed og bidrage aktivt til relationerne.

Disse to dimensioner er kernen i **psykologisk tryghed**. "Teamet i mig" skaber tryghed gennem fællesskab og tillid. "Mig i teamet" skaber tryghed gennem selvindsigt og modet til at være sig selv i fællesskabet. Først når begge dele er til stede, kan vi tale om ægte samarbejde.

Teamet i mig – den fælles bevidsthed:

- **Vi erkender, at vi er gensidigt afhængige af hinanden**:
  Ingen kan løfte bestyrelsens opgave alene. Beslutninger og ansvar bæres bedst sammen.
- **Vi erkender, at sammen er vi stærkest og mest effektive**:
  Når vi lytter, udfordrer og støtter hinanden, løfter vi kvaliteten af både analyse og beslutning.
- **Vi har en fælles vision og et fælles mål:**
  Vi er enige om, hvad bestyrelsen skal bidrage med – og hvorfor det er vigtigt.
- **Vi har fælles værdier og spilleregler:**
  Vi har en tydelig kultur for, hvordan vi taler, træffer beslutninger og behandler hinanden.
- **Vi har et klart ansvar og klare kompetencer i forhold til målene:**
  Vi ved, hvem der gør hvad – og hvorfor det er vigtigt.
- **Vi har en fælles opfattelse af vores succeskriterier:**
  Vi er enige om, hvad det vil sige, at vi lykkes som bestyrelse.
- **Vi kender vores modstandere og er bevidste om de forhindringer, vi møder:**
  Vi forstår, hvilke udfordringer virksomheden står overfor – og hvordan vi som bestyrelse skal agere i det.

Mig i teamet – den individuelle forankring:

- **Jeg erkender, at mennesker er forskellige**:
  Jeg accepterer, at mine kolleger tænker og handler anderledes end mig – og ser det som en styrke.
- **Jeg kender mig selv og mine stærke og svage sider:**
  Jeg ved, hvad jeg bringer ind i rummet – og hvad jeg har brug for fra andre.
- **Jeg kender de andres stærke og svage sider:**
  Jeg forstår mine kollegers kompetencer og roller – og bruger det aktivt i samarbejdet.
- **Jeg respekterer de andre for det, de kan:**
  Jeg anerkender andres bidrag – også når det ikke ligner mit eget.
- **Jeg accepterer min rolle og funktion i helheden:**
  Jeg ved, hvad der er mit ansvar – og hvad jeg ikke skal blande mig i.
- **Jeg vil konstant dygtiggøre mig i forhold til min del af opgaven:**
  Jeg tager ansvar for at udvikle mig, så jeg kan bidrage bedst muligt.
- **Jeg accepterer, at konflikter er en naturlig del af det at blive bedre:**
  Jeg undgår ikke uenighed – jeg bruger den til at skabe udvikling.
- **Jeg har et medansvar for relationerne i bestyrelsen:**
  Jeg bidrager aktivt til at styrke tillid, respekt og samarbejdskultur.

At arbejde med Teamets Grundlov i bestyrelsen er ikke et blødt tillæg – det er en strategisk nødvendighed. Når dette fundament er på plads, bliver det lettere at tale om retning, eksekvering, roller og resultater. Det bliver tydeligt, hvad vi står sammen om – og hvad der forventes af den enkelte. Først da kan vi kalde os en bestyrelse i reel balance.

Bestyrelsesanalyse målinger

Vision og fælles retning

Introduktion:
Et af de mest afgørende fundamenter for et velfungerende bestyrelsesarbejde er en klar og fælles forståelse af virksomhedens overordnede retning. Bestyrelsen skal ikke blot godkende strategien – den skal være med til at forme, udfordre og forankre den. Det kræver, at bestyrelsens medlemmer arbejder ud fra et fælles formål og har en tydelig opfattelse af deres rolle i den større sammenhæng. Når vision og værdier er klart forankret i bestyrelsens arbejde, bliver beslutninger mere konsistente, møderne mere meningsfulde, og samarbejdet styrkes.

Vision og fælles retning handler ikke kun om at være enige om målet – men også om at dele en oplevelse af, hvorfor bestyrelsen er vigtig, hvad den bidrager med, og hvordan arbejdet i bestyrelsen hænger sammen med virksomhedens fremtid. En tydelig vision fungerer som en ledestjerne: den skaber fokus, prioritering og ejerskab. Omvendt kan fraværet af en fælles retning føre til usammenhængende dagsordener, uklare beslutningskriterier og lav motivation i samarbejdet.

I mange bestyrelser er der en tendens til at fokusere på kontrol og drift frem for strategi og formål. Det skyldes sjældent manglende vilje, men snarere at visionen ikke er løftet tydeligt frem som et fælles anliggende. Dette tema undersøger derfor, i hvilken grad bestyrelsen arbejder ud fra en tydelig og delt retning – og hvorvidt der er en oplevelse af fællesskab, loyalitet og formål i bestyrelsesarbejdet.

Lav score – 0–49 % (1,0–2,4)

Bestyrelsen har ikke en tydelig fælles forståelse af virksomhedens overordnede retning. Møderne opleves ikke som strategisk vigtige, og arbejdet i bestyrelsen forbindes ikke med værdiskabelse eller kurs. Det kan betyde lav motivation og uafklarede forventninger mellem medlemmerne – og mellem bestyrelse og direktion. Fraværet af fælles formål skaber risiko for fragmenterede drøftelser og manglende prioritering.

Refleksionsspørgsmål:

- Er vi enige om, hvad vi som bestyrelse er sat i verden for?
- Hvordan hænger vores arbejde sammen med virksomhedens strategi?
- Oplever jeg, at bestyrelsen sætter retning?

Udviklingsforslag:

1. Drøft og tydeliggør bestyrelsens strategiske rolle.
2. Lav en fælles opgavebeskrivelse.
3. Introducér strategiske temaer på dagsordenen.
4. Skab alignment med direktionen om strategisk retning.
5. Formuler en fælles vision for bestyrelsesarbejdet.

Mellem score – 50–69 % (2,5–3,4)

Der er begyndende fælles forståelse, men den er ikke helt forankret. Nogle medlemmer oplever mening og retning, mens andre har svært ved at se bestyrelsens strategiske rolle. Visionen omtales, men arbejdet er præget af drift og kontrol frem for strategi og udvikling. Der er potentiale – men det kræver fælles samtale og justering.

Refleksionsspørgsmål:

- Har vi samme billede af, hvordan vi skal bidrage strategisk?
- Bliver vision og formål konkret nok i vores dialoger?
- Er der noget, der spænder ben for en fælles retning?

Udviklingsforslag:

1. Afstem forventninger til strategisk bidrag.
2. Lav individuelle interviews og saml perspektiver.
3. Analyser hvilke emner, der fylder – og hvad der mangler.
4. Lav en workshop om bestyrelsens rolle i udvikling.
5. Afsæt faste strategiske drøftelser pr. møde.

God score – 70–84 % (3,5–4,2)

Bestyrelsen har en stærk fælles forståelse af formål og retning. Der er loyalitet og oplevet mening med arbejdet, og møderne understøtter virksomhedens strategiske kurs. Vision og værdier er til stede i samarbejdet og fungerer som pejlemærker. Bestyrelsen er et reelt strategisk forum – men skal fortsat plejes for at fastholde retning og energi.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår bruger vi vores vision aktivt?
- Hvordan fastholder vi denne styrke over tid?
- Kan nye medlemmer hurtigt koble sig på fællesskabet?

Meget høj score – 85–100 % (4,3–5,0)

Der er meget høj grad af fælles formål, loyalitet og identitet i bestyrelsen. Arbejdet opleves som strategisk meningsfuldt, og møderne bruges aktivt til at sætte og kalibrere retningen. Det er et stærkt udgangspunkt – men det er vigtigt at sikre, at enigheden ikke hæmmer modspil, refleksion eller kritiske spørgsmål.

Refleksionsspørgsmål:

- Er der stadig plads til tvivl og uenighed i rummet?
- Hvornår blev vi sidst udfordret i vores fælles billede?
- Er det tydeligt, hvor vi som bestyrelse skal hen de næste 2–3 år?

Evnen til at skabe idéer og fornyelse

Introduktion:
Bestyrelsens rolle er ikke alene at kontrollere og sikre stabilitet – den er også at bidrage til udvikling, innovation og fremtidssikring af virksomheden. I en verden præget af hurtige forandringer og øget kompleksitet er evnen til at tænke nyt og handle strategisk afgørende for virksomhedens overlevelse og vækst. Bestyrelsen skal kunne se ud over det nuværende driftsbillede og stille spørgsmål, der åbner nye perspektiver og skubber virksomheden i retning af fremtiden.

Dette tema handler om bestyrelsens kapacitet til at skabe idéer og stimulere fornyelse. Det handler ikke om at tage direktionens rolle – men om at understøtte og kvalificere strategiske overvejelser, udfordre det eksisterende og tilføre nye vinkler. En bestyrelse, der tør tænke visionært og fremadskuende, skaber værdi ved at inspirere, sparre og sætte rammer for modige, men velovervejede beslutninger.

Fornyelsesevne i bestyrelsen hænger også tæt sammen med kultur og mod. Det kræver mod at stille de store spørgsmål, at tage konflikterne, som naturligt følger med forandring, og at åbne for kreativitet i et rum, der ofte er præget af tradition og kontrol. Samtidig kræver det, at der er plads til at tænke anderledes – og til at hente og dele inspiration på tværs af baggrunde og fagligheder.

Dette tema undersøger, om bestyrelsen ses som et sted, hvor idéer udvikles, hvor strategisk fornyelse diskuteres, og hvor den enkelte føler sig inspireret til at tænke større.

Lav score – 0–49 % (1,0–2,4)

Bestyrelsen ses ikke som et sted, hvor nye idéer udvikles eller fornyelse igangsættes. Møderne opleves som reaktive og præget af drift, snarere end nysgerrighed, udvikling og fremtidstænkning. Der kan være tilbageholdenhed overfor at udfordre det eksisterende eller tage de svære, men nødvendige strategiske drøftelser. Det giver risiko for stagnation og blind plet i forhold til virksomhedens omverdensparathed.

Refleksionsspørgsmål:

- Har vi en fælles forståelse af, hvad innovation i bestyrelsesarbejdet betyder?
- Er der plads og rum til at tænke nyt – eller styrer vi altid efter det sikre?
- Hvornår har vi sidst været nysgerrige på noget nyt sammen?

Udviklingsforslag:

1. Afsæt faste tidspunkter til strategisk idéudvikling på møder.
2. Invitér eksterne oplægsholdere til at udfordre tankesæt.
3. Brug scenarier og fremtidstemaer som afsæt for refleksion.
4. Gør det acceptabelt at bringe uprøvede idéer ind i rummet.
5. Træn aktivt "at stille spørgsmål før svar".

Mellem score – 50–69 % (2,5–3,4)

Bestyrelsen har i nogen grad fokus på idéudvikling, men det er ikke en systematisk del af arbejdet. Enkelte medlemmer bidrager med nye vinkler, men der er ikke en fælles kultur omkring fornyelse. Det strategiske fremblik mangler styrke, og nytænkning er afhængig af person frem for proces. Potentialet er til stede – men kræver fælles fokus og mod.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvem bringer oftest nye idéer i spil – og hvem lytter?
- Har vi en fælles ramme for, hvordan vi arbejder med udvikling?
- Er der tryghed til at tage forandringsdiskussioner – også når de skaber uenighed?

Udviklingsforslag:

1. Udpeg "udviklingsvinkler" på møder (f.eks. ny teknologi, markedstendenser).
2. Lav en runde med "udefra-blikket" – hvordan ser verden på os?
3. Inkludér refleksion om fornyelse i evalueringen af møder.
4. Sæt en ambition for, hvad bestyrelsen vil bidrage med strategisk.
5. Gør idéer og innovation til et fælles ansvar.

God score – 70–84 % (3,5–4,2)

Bestyrelsen er aktiv i arbejdet med idéudvikling og fornyelse. Der er plads til at stille spørgsmål, drøfte nye retninger og inspirere hinanden med perspektiver. Strategisk udvikling er en naturlig del af samtalen, og fornyelse sker både i refleksion og beslutning. Balancen mellem drift og udvikling fungerer.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvad kendetegner de mest inspirerende drøftelser, vi har haft?
- Hvordan sikrer vi, at vi fortsat udfordrer hinanden?
- Er der områder, hvor vi kunne være endnu mere fremsynede?

Meget høj score – 85–100 % (4,3–5,0)

Bestyrelsen fremstår som en tydelig drivkraft i virksomhedens udviklingsarbejde. Der er høj kreativitet, mod og refleksionsevne, og nye idéer bliver taget alvorligt og behandlet med nysgerrighed. Det er et stærkt samspil, hvor innovation ikke blot er muligt, men forventet. Vær dog opmærksom på at sikre balance mellem idé og realisme.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår bliver vi for forelskede i nye idéer – og mister jordforbindelsen?
- Er der plads til at sige fra overfor dårlige idéer?
- Hvilken værdi skaber vores idéer reelt for virksomheden?

Evnen til at støtte og udvikle hinanden

Introduktion:
Selv i en professionel og resultatorienteret bestyrelse spiller det relationelle samspil en central rolle. En bestyrelse er ikke kun et forum for strategi og beslutninger – det er også et samarbejdsrum, hvor tillid, respekt og vilje til at støtte hinanden har stor betydning for kvaliteten af arbejdet. Når relationerne fungerer, bliver dialogen mere ærlig, uenighed mere frugtbar og refleksion dybere. Det skaber en ramme, hvor både individ og fællesskab kan løfte sig.

Temaet "Evnen til at støtte og udvikle hinanden" handler om, hvorvidt medlemmerne i bestyrelsen oplever et klima præget af åbenhed, respekt og fælles ansvar. Har vi tillid til hinanden – også når vi er uenige? Lytter vi aktivt og konstruktivt? Tør vi give og modtage feedback – og bruge forskellighed som styrke?

I mange bestyrelser er tonen høflig, men distanceret. Det kan føre til et samarbejde, hvor den enkelte "passer sit" – uden at man løfter blikket og bruger hinanden aktivt. Det kan også betyde, at spændinger aldrig italesættes, og at konflikter får lov at ulme under overfladen. Omvendt viser erfaring og forskning, at teams, hvor man aktivt udvikler hinanden og tager ansvar for relationerne, skaber stærkere og mere vedvarende resultater.

Dette tema undersøger graden af samarbejdsvillighed, lydhørhed og gensidig udvikling i bestyrelsen. Det er et spejl for, om vi fungerer som et kollektiv – eller som enkeltpersoner med fælles dagsorden.

Lav score – 0–49 % (1,0–2,4)

Bestyrelsen er præget af lav åbenhed og svag relationel støtte. Der mangler tillid, og uenighed håndteres enten undvigende eller konfliktfyldt. Det kan føre til tavshed, tilbageholdenhed og lav læring i gruppen. Den enkelte føler sig alene med ansvar og beslutninger, og der er sjældent vilje eller struktur til at hjælpe og udvikle hinanden. Det hæmmer samarbejde, refleksion og energi.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår har vi sidst haft en god, ærlig samtale om samarbejdet?
- Tør vi vise uenighed – uden at det skaber afstand?
- Hvem hjælper hvem i bestyrelsen?

Udviklingsforslag:

1. Indfør feedback og læringsrunder på udvalgte møder.
2. Lav en fælles forventningsafstemning om samspil.
3. Afsæt tid til at drøfte samarbejdskultur og relationer.
4. Brug cases til at træne uenighed og refleksion.
5. Udpeg en mødefacilitator med ansvar for samarbejdstonen.

Mellem score – 50–69 % (2,5–3,4)

Der er vilje til at støtte hinanden, men det er ikke altid synligt i praksis. Samspillet fungerer overfladisk – men uden dybde, aktiv lytning eller refleksion over konflikter. Uenighed kan føre til afstand frem for udvikling. Der er et godt fundament, men samarbejdet kan løftes markant med mere bevidsthed og fælles ansvar.

Refleksionsspørgsmål:

- Giver vi hinanden konstruktiv feedback?
- Hvordan reagerer vi, når én er presset?
- Er vi gode nok til at lytte til hinanden – også under pres?

Udviklingsforslag:

1. Introducér feedback-strukturer i bestyrelsesarbejdet.
2. Brug en model for refleksiv dialog i møder.
3. Giv anerkendelse mere aktivt – både for fagligt og relationelt bidrag.
4. Træn færdigheder i aktiv lytning.
5. Sæt tid af til at tale om konflikthåndtering og dialogform.

God score – 70–84 % (3,5–4,2)

Bestyrelsen er præget af gensidig respekt, hjælpsomhed og vilje til at udvikle hinanden. Uenighed håndteres konstruktivt, og samarbejdet opleves som trygt og tillidsfuldt. Der er balance mellem faglighed og relation, og medlemmerne tager ansvar for gruppens trivsel og fremdrift.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan bevarer vi denne styrke, når der kommer pres på?
- Hvad kendetegner den måde, vi hjælper hinanden på?
- Er der nogen, der ikke får lige meget støtte?

Meget høj score – 85–100 % (4,3–5,0)

Bestyrelsen har et exceptionelt stærkt relationelt klima. Der er åbenhed, støtte og ægte interesse i hinandens bidrag og perspektiver. Man hjælper hinanden, giver plads til forskellighed og skaber et rum, hvor man både kan blive udfordret og løftet. Det skaber energi og udvikling – både individuelt og kollektivt.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan fastholder vi mod og ærlighed – også i svære situationer?
- Hvad gør vi konkret, der skaber den stærke tillid?
- Er vi opmærksomme på dem, der taler mindst?

Evnen til at handle og eksekvere

Introduktion:
En vigtig indikator for en effektiv bestyrelse er dens evne til at omsætte beslutninger til handling. Det er ikke nok at diskutere strategiske emner – der skal træffes beslutninger, følges op og sikres fremdrift. Temaet "Evnen til at handle og eksekvere" undersøger, om bestyrelsen faktisk får tingene gjort – og om der er en fælles oplevelse af ansvar, momentum og konsekvens.

I mange bestyrelser er drøftelserne præget af gode intentioner, men uden at det nødvendigvis fører til konkrete resultater. Beslutninger kan være uklare, ansvar kan være ufordelt, og opfølgning kan glide ud mellem møderne. Det underminerer troværdigheden – både internt og i relationen til direktionen. Når bestyrelsen derimod evner at fastholde fokus, uddelegere ansvar og følge op med konsekvens, skaber det ikke blot resultater – det skaber også tillid og fremdrift.

Eksekvering handler ikke om at tage operationelt ansvar – det er og bliver direktionens opgave. Men bestyrelsen skal være tydelig i sine beslutninger, sikre opfølgning og vise handlekraft, når det kræves. Det indebærer, at møderne er struktureret, at beslutninger dokumenteres klart, og at der er en kultur, hvor man holder hinanden ansvarlige for det aftalte.

Dette tema sætter fokus på, om bestyrelsens beslutninger føres ud i livet – og om der er klarhed, ansvar og konsekvens i det kollektive arbejde.

Lav score – 0–49 % (1,0–2,4)

Bestyrelsen har svært ved at omsætte beslutninger til konkret handling. Der følges sjældent op på det, der besluttes, og ansvarsfordelingen er uklar. Aftaler glider, og vigtige emner vender tilbage møde efter møde uden fremdrift. Det skaber frustration, ineffektivitet og svækker tilliden internt – og potentielt også i forhold til direktionen. Der er behov for tydeligere struktur, ansvar og konsekvens i bestyrelsens arbejde.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvad sker der typisk efter, vi har truffet en beslutning?
- Følger vi op systematisk – og i så fald hvordan?
- Er det tydeligt, hvem der har ansvar for hvad?

Udviklingsforslag:

1. Brug en fast beslutningslog med ansvar og deadlines.
2. Tilføj "opfølgning på aftaler" som fast punkt på dagsordenen.
3. Lav klare rollebeskrivelser og fordeling af opgaver.
4. Evaluer på "gennemslagskraft" som fast element i møderne.
5. Etabler en formandsrolle med fokus på fremdrift og eksekvering.

Mellem score – 50–69 % (2,5–3,4)

Bestyrelsen følger til dels op på beslutninger, men der er manglende konsistens og systematik. Eksekveringen er afhængig af få personer, og beslutninger kan mangle tydelige "ejere". Når presset stiger, bliver opfølgning og ansvar udvisket. Det skaber usikkerhed og reducerer effektiviteten. Der er behov for en fælles praksis, der forankrer beslutninger og sikrer handling.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvem tager typisk ejerskab for, at beslutninger bliver fulgt op?
- Hvor taber vi tråde mellem møderne?
- Hvilken forskel ville det gøre, hvis vi havde mere struktur?

Udviklingsforslag:

1. Lav fælles principper for eksekvering og opfølgning.
2. Udpeg én "ansvarlig for fremdrift" pr. beslutning.
3. Brug mødeafslutningen til at sikre tydelighed i næste skridt.
4. Hold hinanden ansvarlige gennem gensidig opfølgning.
5. Evaluer gennemførselsgraden på tværs af beslutninger.

God score – 70–84 % (3,5–4,2)

Bestyrelsen er handlekraftig og tydelig i sin opfølgning. Aftaler følges op, og ansvar er fordelt og kendt. Det giver momentum og gør, at møderne opleves som effektive. Der er balance mellem beslutning og handling, og direktionen oplever tydelighed i forventningerne.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan fastholder vi dette niveau, når kompleksiteten stiger?
- Hvad gør vi, når eksekvering glipper?
- Hvordan bruger vi mødestrukturen til at sikre fremdrift?

Meget høj score – 85–100 % (4,3–5,0)

Bestyrelsen udviser høj grad af ansvar, konsekvens og eksekveringskraft. Beslutninger bliver omsat til handling hurtigt og effektivt, og der er stor klarhed om ansvar og opfølgning. Gruppen holder hinanden ansvarlige og følger systematisk op uden at blive bureaukratisk. Det skaber stor troværdighed både internt og overfor ledelsen.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan sikrer vi, at eksekvering ikke bliver en mekanisk rutine?
- Er der rum til at udfordre beslutninger, når ny viden opstår?
- Hvordan reagerer vi, når noget ikke bliver gjort?

Evnen til at styre og planlægge

Introduktion:
Effektivitet og overblik er afgørende for, at bestyrelsesarbejdet skaber værdi. Tydelige dagsordener, veltilrettelagte møder og en klar fordeling af opgaver er ikke blot administrative detaljer – de er fundamentet for, at bestyrelsen kan prioritere rigtigt, træffe kvalificerede beslutninger og fastholde retning over tid. Dette tema måler, om bestyrelsen har den nødvendige struktur og systematik til at fungere som en velfungerende ledelsesinstans.

Når planlægning og styring er svag, bliver møderne nemt diffuse, beslutninger træffes på et spinkelt grundlag, og opfølgningen bliver tilfældig. Det skaber frustration, spild af ressourcer og tab af momentum. Omvendt kan et veltilrettelagt møde med skarpe formål og præcise beslutningspunkter skabe energi og fremdrift – selv i komplekse eller følsomme sager.

Styring og planlægning handler ikke om at være rigide – men om at skabe en ramme, der understøtter samarbejdet og skaber klarhed. Det betyder, at bestyrelsen skal kunne prioritere de rette emner, tildele opgaver effektivt, og sikre at man ikke taber vigtige tråde mellem møderne. Der skal være balance mellem form og indhold – og tilpas struktur til at holde det strategiske overblik intakt.

Dette tema undersøger, hvor godt bestyrelsen styrer sit eget arbejde: fra mødeforberedelse til beslutningsproces og opgavefordeling. Det er et spejl på, hvor professionelt og målrettet bestyrelsen arbejder – ikke bare i ambition, men i praksis.

Lav score – 0–49 % (1,0–2,4)

Bestyrelsens møder og samarbejde mangler struktur, planlægning og tydelighed. Dagsordener er uklare, emner glider ud i for lange drøftelser, og beslutningsprocesser bliver uoverskuelige. Det resulterer i ineffektivitet, manglende prioritering og lav fremdrift. Der er ikke en fælles praksis for, hvordan bestyrelsens arbejde tilrettelægges, og opgaver bliver ikke samlet eller fordelt systematisk.

Refleksionsspørgsmål:

- Er vores møder velforberedte og klart strukturerede?
- Har vi fælles forventninger til planlægning og opfølgning?
- Hvad gør vi, når tiden ikke slår til?

Udviklingsforslag:

1. Indfør fast mødeskabelon med tydelig dagsorden og formål.
2. Prioritér punkter og sæt tidsrammer i mødeindkaldelsen.
3. Afslut hvert møde med klare konklusioner og opgavefordeling.
4. Brug en mødeleder med ansvar for fremdrift og struktur.
5. Evaluér mødekvalitet og beslutningsklarhed systematisk.

Mellem score – 50–69 % (2,5–3,4)

Bestyrelsen arbejder delvist struktureret, men der mangler konsistens. Nogle møder fungerer godt, andre bliver for løse. Opgaver bliver ikke altid fulgt op, og konklusioner kan mangle tydelighed. Det skaber en oplevelse af, at tiden ikke udnyttes optimalt – og at vigtigt indhold drukner i form. Strukturen afhænger ofte af enkelte personer.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår fungerer vores møder bedst – og hvorfor?
- Hvilke processer kunne vi gøre mere ensartede?
- Er der opgaver, der går tabt i skiftet fra møde til handling?

Udviklingsforslag:

1. Lav fælles mødekodeks for planlægning og styring.
2. Fordel ansvaret for opfølgning på skift mellem medlemmer.
3. Arbejd med "beslutningsklarhed" som fælles princip.
4. Brug digitalt styringsværktøj til at samle beslutninger og deadlines.
5. Afsæt tid til løbende forbedring af mødeformat og struktur.

God score – 70–84 % (3,5–4,2)

Møderne er godt strukturerede, og bestyrelsen arbejder effektivt med planlægning og opfølgning. Der er tydelige dagsordener, gode prioriteringer og klare konklusioner. Ansvar fordeles hensigtsmæssigt, og der er overblik over, hvad der er besluttet, og hvad der skal gøres. Strukturen støtter indholdet.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvad gør vi, når vi oplever, at strukturen skrider?
- Hvordan sikrer vi, at mødestrukturen også rummer det uventede?
- Er der opgaver eller temaer, vi med fordel kunne planlægge mere langsigtet?

Meget høj score – 85–100 % (4,3–5,0)

Bestyrelsen har et professionelt og konsistent mødeformat med tydelig planlægning, styring og opfølgning. Der er stærk koordinering, høj effektivitet og klare beslutningsgange. Møderne skaber overblik og retning, uden at blive stive eller forudsigelige. Det giver både effektivitet og tryghed i samarbejdet.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan bevarer vi fleksibilitet i vores planlægning?
- Hvornår var sidst vi justerede vores struktur – og hvorfor?
- Giver strukturen plads til både drift og strategi?

Psykologisk tryghed – Vi (fællesskab)

Introduktion:
Psykologisk tryghed er ikke kun noget, der hører hjemme i medarbejderteams og udviklingsmiljøer. Det gælder også i bestyrelseslokalet, hvor kvaliteten af samarbejdet i høj grad afhænger af, om medlemmerne oplever, at de er del af et trygt og tillidsfuldt fællesskab. Temaet *"Vi – fællesskab"* undersøger, om bestyrelsesmedlemmerne oplever at være forbundet gennem fælles værdier, ansvar og loyalitet.

Fællesskab opstår ikke af sig selv. Det kræver bevidste valg om at investere i samarbejdet – og at se bestyrelsen som et team, ikke blot en samling af individuelle kompetencer. Når "vi-følelsen" er stærk, oplever man, at man spiller hinanden gode, tager ansvar på tværs og har en fælles forståelse af, hvad der skal til for at lykkes som bestyrelse. Det skaber både retning, arbejdsglæde og effektivitet.

Omvendt vil fraværet af psykologisk tryghed i fællesskabet ofte føre til distance, tilbageholdenhed og lav engagement. Man taler høfligt sammen, men uden at tage hinanden med på råd eller skabe fælles løsninger. Det kan give lav beslutningskvalitet og lav opbakning til de beslutninger, der træffes.

Dette tema måler graden af *"vi-erkendelse"* – altså, om bestyrelsen opleves som et team med fælles mission, klare spilleregler og en erkendelse af, at man er gensidigt afhængige. Det er en af de stærkeste indikatorer for kvaliteten af samspillet i bestyrelsen.

Lav score – 0–49 % (1,0–2,4)

Bestyrelsens medlemmer oplever ikke, at der eksisterer et reelt fællesskab. Samspillet er præget af distance, individualisme og svag identifikation med hinanden og med opgaven som et fælles projekt. Der mangler et sæt fælles spilleregler, og ansvaret for virksomhedens udvikling bæres ikke kollektivt. Det kan føre til silotænkning, lav loyalitet og en følelse af "hver for sig".

Refleksionsspørgsmål:

- Føler jeg, at vi er et "vi" – eller bare enkeltindivider i samme rum?
- Hvad er det, vi reelt har til fælles – udover opgaven?
- Hvad ville det betyde, hvis vi stod stærkere sammen?

Udviklingsforslag:

1. Udform fælles spilleregler og principper for samarbejdet.
2. Brug tid på at dele perspektiver og værdier i bestyrelsen.
3. Lav en workshop om fælles ansvar og kultur.
4. Tal åbent om det, der skaber afstand eller forbehold.
5. Evaluer og justér samarbejdet systematisk.

Mellem score – 50–69 % (2,5–3,4)

Der er en vis grad af fællesskab, men det er ikke stærkt forankret. Man arbejder sammen, men ikke nødvendigvis *med* hinanden. Ansvarsfølelsen kan være mere individuel end kollektiv. Det skaber risiko for ukoordineret indsats og svækket sammenhængskraft. Der er plads til styrkelse af vi-erkendelsen og følelsen af, at man lykkes sammen – ikke bare hver for sig.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår oplever jeg, at vi fungerer som et team?
- Er vores fælles mål og værdier tydelige og levende?
- Har vi en fælles kultur – eller bare fælles ansvar?

Udviklingsforslag:

1. Udarbejd et fælles billede af, hvad det vil sige at være "et velfungerende bestyrelsesteam".
2. Skab mere uformel dialog og relationer på tværs.
3. Del succeser – og fejltagelser – som et fællesskab.
4. Sæt ord på den kultur, I ønsker at stå for.
5. Undersøg, hvordan fælles ansvar kan tydeliggøres i praksis.

God score – 70–84 % (3,5–4,2)

Bestyrelsen fungerer som et velfungerende fællesskab med fælles værdier og gensidig afhængighed. Der er tydelig loyalitet og ansvarsfølelse, og beslutninger bæres kollektivt. Der er rum for forskellighed og en stærk oplevelse af, at man lykkes sammen. Det er et godt fundament, som skaber tillid og balance.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvad er det, vi gør, som skaber fællesskab?
- Er der nogen, som oplever sig mere udenfor end andre?
- Hvordan passer vi på vores fællesskab, når presset stiger?

Meget høj score – 85–100 % (4,3–5,0)

Bestyrelsen opleves som et stærkt team med fælles retning, gensidig forpligtelse og høj grad af tillid. Der er en tydelig vi-følelse og bevidsthed om, at man er stærkest sammen. Kulturen er præget af fælles ansvar, fælles værdier og sammenhæng. Det giver tryghed, kvalitet og effektivitet. Vær dog opmærksom på, at høj samhørighed ikke må kvæle forskellighed.

Refleksionsspørgsmål:

- Er vi stadig åbne overfor det, der forstyrrer fællesskabet?
- Hvornår har vi sidst talt om, hvad "vi" egentlig betyder?
- Får alle reelt plads – også de med andre perspektiver?

Psykologisk tryghed – Jeg (individuel anerkendelse)

Introduktion:

Psykologisk tryghed handler også om individet: Om den enkelte i bestyrelsen oplever at have en reel plads i fællesskabet. Temaet *"Jeg – individuel anerkendelse"* undersøger, om hvert medlem føler sig respekteret, værdsat og tryg i rollen – også når vedkommende er uenig eller bringer noget anderledes ind i rummet.

Bestyrelser består ofte af stærke, selvstændige profiler med stor erfaring. Men selv i dette felt kan man opleve at føle sig overset, talt hen over eller holdt udenfor vigtige diskussioner. Når det sker, risikerer man at miste vigtige perspektiver, dæmpe engagementet og skabe tavshed, hvor der burde være bidrag. Psykologisk tryghed på individniveau er derfor ikke et spørgsmål om sårbarhed – det er et spørgsmål om effektivitet, balance og respekt.

I mange tilfælde vil scoren for *jeg-tryghed* ligge højere end for *vi-tryghed*, fordi det ofte er lettere at mærke sin egen rolle end at vurdere helheden. Men hvis jeg-trygheden er lav, peger det direkte på risiko for marginalisering, indre tavshed og fald i oplevet værdi.

Dette tema undersøger, om medlemmerne føler sig mødt og respekteret – også når de er anderledes. Om der er plads til egne synspunkter og bidrag. Og om man oplever, at ens kompetencer bliver brugt og anerkendt. Det handler ikke om at være enig – det handler om at blive taget alvorligt.

Lav score – 0–49 % (1,0–2,4)

Medlemmerne føler sig ikke set, anerkendt eller værdsat i bestyrelsen. Der mangler plads til forskellighed, og bidrag fra enkelte ignoreres eller mødes med modstand. Man tøver med at sige sin mening – særligt hvis den går imod flertallet – og der er lav tryghed omkring at vise tvivl, usikkerhed eller egne styrker. Det kan føre til tavshed, lav deltagelse og underudnyttelse af bestyrelsens samlede kompetencer.

Refleksionsspørgsmål:

- Oplever jeg, at mine synspunkter bliver taget alvorligt?
- Tør jeg bidrage, også når jeg er i tvivl?
- Er der plads til, at vi er forskellige?

Udviklingsforslag:

1. Skab struktur for at høre alles stemme – fx gennem runder.
2. Anerkend forskellighed som en styrke i gruppen.
3. Reflektér sammen over, hvordan man viser respekt i praksis.
4. Brug persontyper eller profiler som samtaleværktøj.
5. Gør det legitimt at dele usikkerhed og tvivl.

Mellem score – 50–69 % (2,5–3,4)

Der er overordnet respekt, men ikke altid reel anerkendelse. Nogle føler sig trygge, andre tilbageholdende. Det kan skyldes tone, dominans fra få stemmer eller manglende bevidsthed om, hvordan vi skaber ligeværdig deltagelse. Der mangler måske ikke vilje – men der mangler ofte praksis. Tryghed skal ikke tages for givet.

Refleksionsspørgsmål:

- Føler jeg, at jeg kan være mig selv i bestyrelsen?
- Oplever jeg, at mine kompetencer bliver brugt?
- Er der plads til dem, der tænker anderledes?

Udviklingsforslag:

1. Afsæt tid til at lære hinandens styrker og baggrunde at kende.
2. Gør det til en vane at spørge dem, der siger mindst.
3. Tal om, hvad anerkendelse og tryghed betyder i praksis.
4. Undersøg, hvordan beslutningsprocesser kan åbnes mere.
5. Vurder, om enkelte fylder for meget – og hvordan det balanceres.

God score – 70–84 % (3,5–4,2)

Der er høj grad af individuel tryghed i bestyrelsen. Medlemmer føler sig lyttet til og respekteret, og der er plads til at være uenig. Personlige styrker bliver brugt aktivt, og der er balance mellem individuel frihed og fælles ansvar. Bestyrelsen har skabt et miljø, hvor man kan være sig selv og bidrage med det, man kan.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan værner vi om den enkeltes tryghed og bidrag?
- Er der forskel på, hvor let det er at komme til orde?
- Hvordan reagerer vi, når nogen deler noget sårbart eller personligt?

Meget høj score – 85–100 % (4,3–5,0)

Den enkelte oplever sig fuldt anerkendt og respekteret. Der er plads til forskellighed, og alle føler sig trygge ved at byde ind – også med kritik, tvivl eller nye perspektiver. Kulturen understøtter både personlig frihed og gensidig respekt. Det giver høj energi, høj kvalitet og høj trivsel. Det er vigtigt løbende at sikre, at det ikke kun gælder "de sikre stemmer".

Refleksionsspørgsmål:

- Er der nogen, vi utilsigtet kommer til at overse?
- Hvad gør vi, der får alle til at føle sig trygge?
- Hvornår har vi sidst anerkendt hinandens styrker åbent?

Konklusion – Bestyrelsen som samarbejdsrum og strategisk kraftcenter

Et velfungerende bestyrelsesarbejde er kendetegnet ved meget mere end dygtige enkeltpersoner og formelle beslutningsgange. Det, der for alvor gør en forskel, er kvaliteten af samarbejdet – det vil sige graden af tillid, tydelighed, fælles retning og mod til at være i både samklang og uenighed. Bestyrelsesanalyse som denne er derfor ikke en kontrolmåling. Det er en fælles refleksion over fundamentet for det arbejde, som skal støtte, udfordre og løfte virksomhedens fremtid.

De syv temaer i analysen udgør tilsammen en systematisk kortlægning af bestyrelsens tilstand – både funktionelt, strategisk og relationelt. De handler om:

- Hvor godt vi forstår vores fælles retning
- Om vi tør tænke nyt og inspirere hinanden
- Om vi støtter og udfordrer hinanden på en respektfuld måde
- Om vi kan handle, følge op og sikre momentum
- Om vi har den nødvendige struktur og planlægning
- Og ikke mindst: Om vi føler os som et "vi", og om vi hver især føler os anerkendt og trygge

Analysen giver ikke et endeligt svar – men et fælles sprog og afsæt for udvikling. Den skaber transparens i et rum, hvor det ellers kan være svært at tale om samarbejdet. For netop i bestyrelser, hvor stærke personligheder mødes, er det let at overse de dynamikker, der kan hæmme effektivitet og fælles forståelse.

En høj score er ikke nødvendigvis et mål i sig selv. Det væsentlige er, at bestyrelsen forstår sine egne mønstre: Hvor fungerer vi stærkt, og hvor er der friktion, tavshed eller usikkerhed? Hvad skaber energi og fremdrift – og hvad trækker os ned?

Når bestyrelsen har modet til at tage denne samtale, opstår der en mulighed for at bevæge sig – sammen. Ikke nødvendigvis fordi noget er forkert, men fordi man insisterer på at være en levende, reflekterende og balanceret del af virksomhedens ledelse.

Derfor anbefales det, at analysen bruges aktivt:

- til at identificere styrker, som skal fastholdes og deles
- til at sætte fokus på de svageste felter med nysgerrighed og vilje til læring
- og til at igangsætte konkrete tiltag, justeringer eller dialoger, som styrker kvaliteten af samarbejdet

En bestyrelse i balance er ikke en bestyrelse uden forskellighed – det er en bestyrelse, hvor forskellighed bliver en styrke. Hvor vision, handling og tryghed går hånd i hånd. Og hvor det enkelte medlem både får plads og tager ansvar.